

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

WILLIAM FACHARDO JUNQUEIRA

**PLANO DE NEGÓCIO: ABERTURA DE UM ESTUDIO DE PILATES NA CIDADE
DE CURITIBA**

CURITIBA

2017

WILLIAM FACHARDO JUNQUEIRA

**PLANO DE NEGÓCIO: ABERTURA DE UM ESTUDIO DE PILATES NA CIDADE
DE CURITIBA**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão Estratégica, no Curso de Pós-Graduação MBA em Gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha

CURITIBA

2017

RESUMO

O presente plano de negócio se propõe a demonstrar que é viável a abertura de um novo estúdio de pilates na cidade de Curitiba. Para tanto, foram realizadas análise de mercado, plano de marketing, plano operacional, plano financeiro, análise de cenários e análise estratégica, seguindo as orientações do SEBRAE de como elaborar um plano de negócios.

Palavras-chave: Plano de negócio, estúdio de pilates, SEBRAE, análise de mercado, análise estratégica.

SUMMARY

This business plan proposes to demonstrate that it is feasible to open a new pilates studio in the city of Curitiba. For this purpose, a market analysis, marketing plan, operational plan, financial plan, scenario analysis and strategic analysis were carried out, following SEBRAE guidelines on how to prepare a business plan.

Keywords: Business plan, pilates studio, SEBRAE, market analysis, strategic analysis.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Faturamento Mensal	19
QUADRO 1 – Fluxo de caixa do primeiro ano	24
QUADRO 2 – Fluxo de caixa do segundo ano	24
QUADRO 3 – Fluxo de caixa do terceiro ano	24
QUADRO 4 – MATRIZ SWOT	25

LISTA DE TABELAS

TABELA 01. Valor dos concorrentes na região e proximidades.....	14
TABELA 02. Preço da hora/aula e mensalidade do estúdio.....	15
TABELA 03. Investimentos fixos	17
TABELA 04. Investimentos pré-operacionais.....	17
TABELA 05. Custos Fixos	18
TABELA 06. Custos Variáveis.....	18
TABELA 07. Demonstrativo de resultados	20
TABELA 08. Indicadores de viabilidade	20
TABELA 09. Demonstrativo de resultados dos cenários pessimista e otimista.....	20
TABELA 10. Indicadores de viabilidade dos cenários pessimista e otimista.....	21

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
IPPUC	- Instituto de pesquisa e planejamento urbano de Curitiba
IBPT	- Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação
QTDAD	- Quantidade
MÁX	- Máxima

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	JUSTIFICATIVA.....	8
1.2	OBJETIVOS	9
1.2.1	Objetivo Geral.....	9
1.2.2	Objetivos Específicos	10
1.3	METODOLOGIA.....	10
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	10
3	PLANO DE NEGÓCIOS.....	12
3.1	SUMÁRIO EXECUTIVO	12
3.1.1	Apresentação da empresa.....	12
3.1.2	Visão.....	12
3.1.3	Dados dos empreendedores	12
3.2	PLANO DE MARKETING	13
3.2.1	Estratégia de produto	13
3.2.2	Estratégia de localização.....	13
3.2.3	Estratégia de preço.....	14
3.2.4	Estratégia de promoção.....	15
3.3	PLANO OPERACIONAL.....	15
3.3.1	Layout.....	15
3.3.2	Capacidade Instalada	16
3.3.3	Processos operacionais.....	16
3.3.4	Necessidade de pessoal.....	16
3.4	PLANO FINANCEIRO	16
3.4.1	Investimentos fixos	16
3.4.2	Capital de giro	17
3.4.3	Investimentos pré-operacionais.....	17
3.4.4	Custos fixos	18
3.4.5	Custos variáveis	18
3.4.6	Faturamento mensal.....	18
3.4.7	Demonstrativo de resultados e indicadores de viabilidade	19

3.4.8	Construção de Cenários	20
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
	REFERÊNCIAS.....	23
	ANEXO A – FLUXO DE CAIXA MENSAL.....	24
	ANEXO B – MATRIZ SWOT.....	25

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem o objetivo de verificar a viabilidade da abertura de um estúdio de pilates na cidade de Curitiba/PR, analisando alguns fatores que podem contribuir com o sucesso ou fracasso do empreendimento como: financeiro, tributário, técnico, concorrência, fornecedores, entre outros.

1.1 JUSTIFICATIVA

Uma pesquisa realizada pelo Ministério da Saúde, conhecida como VIGITEL (Vigilância de Fatores de Risco e Proteção para Doenças Crônicas por Inquérito Telefônico), demonstrou algumas estatísticas interessantes do perfil do cidadão brasileiro com relação ao nível de atividade física, alimentação, excesso de peso e obesidade, tabagismo, entre outras.

A pesquisa de 2014 trouxe algumas conclusões interessantes, como: aumento do número de pessoas que praticam atividade física no tempo livre (lazer). Entre 2009 e 2014, o aumento no número de praticantes foi de 18%, chegando a 35% dos entrevistados. Entre as atividades que mais ganhou adeptos no Brasil, crescendo 50% entre 2006 e 2013, foi à musculação. Hoje a atividade representa 19% dos entrevistados da VIGITEL 2013, ficando apenas atrás da caminhada (34%) e passando o futebol (15%).

A mesma pesquisa constatou também o aumento nos últimos anos no número de pessoas consideradas acima do peso ($IMC \geq 25$) e obesas ($IMC \geq 30$). De 2006 a 2013, o número de pessoas consideradas com excesso de peso aumentou quase 20% nos últimos 8 anos, passando de 42,6% dos pesquisados para 50,8%. No mesmo período de tempo, o percentual de obesos subiu quase 50%, passando de 11,8% a 17,5% dos pesquisados.

Outro fato interessante é que no Brasil, as doenças crônicas não transmissíveis como câncer, diabetes, doenças do aparelho circulatório e doenças respiratórias crônicas correspondem a 72,4% das causas de morte. Essas doenças têm como principais fatores de risco o tabagismo, álcool, inatividade física, alimentação inadequada e obesidade.

Portanto, o aumento na prática da atividade física é crucial para reduzir os fatores de risco, inatividade física e obesidade, das doenças crônicas não

transmissíveis, além de melhorar a qualidade de vida tanto física como mentalmente.

O método Pilates vem surgindo como uma alternativa de atividade física, com o objetivo de prevenir, aprimorar e recuperar lesões, além de atender a objetivos pessoais de cada indivíduo. O Pilates foi criado pelo alemão Joseph Pilates na década de 1920 e é um método de exercício físico e alongamento que visa trazer equilíbrio muscular e mental, através da reeducação do movimento, trabalhando todo o corpo e utilizando o peso do mesmo na sua execução. Trabalha vários grupos musculares ao mesmo tempo, com ênfase nos músculos centrais do corpo (abdômen, coluna e pelve), através do seu fortalecimento e estabilização dos mesmos. O método prioriza a qualidade da execução e não a quantidade de repetições do exercício. Ele conta com diversos benefícios, como reduzir stress e aliviar tensões, prevenir e recuperar lesões, melhorar a circulação sanguínea, etc., além de ajudar a melhorar a postura, alongar e tonificar os músculos.

Devido à rápida difusão que o Pilates vem sofrendo e os benéficos que ele vem alcançado e sua ampla divulgação, criou-se uma alta demanda. Essa alta demanda pode ser utilizada como oportunidade para a abertura da empresa, oferecendo diferenciais competitivos com relação à concorrência. Esse potencial de mercado também é confirmado por algumas pesquisas que o Ministério da Saúde vem realizando:

- A dor na coluna é um dos problemas mais comuns da sociedade. Segundo o Ministério da Saúde. 80% da população já sofre ou sofrerá de dores na coluna. Aproximadamente 5,5 milhões de brasileiros possuem hérnia de disco.
- Como o brasileiro tem feito mais exercícios durante seu tempo livre, o Pilates surge como outra possibilidade de atividade para o bem-estar.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo a elaboração de um plano de negócios para a abertura de um novo estúdio de Pilates na cidade de Curitiba, a fim de verificar a sua viabilidade financeira (investimento inicial, capital de giro, prazo de retorno do

investimento, lucratividade, rentabilidade e ponto de equilíbrio), concorrentes, oportunidades, riscos e ameaças para o negócio.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do trabalho são:

- a) Conhecer o público-alvo.
- b) Estudar a concorrência.
- c) Estudar os fornecedores.
- d) Definir melhor localização para abertura do empreendimento.
- e) Levantar o investimento inicial (fixos e pré-operacionais).
- f) Levantar custos fixos e variáveis.
- g) Estimar faturamento mês a mês.
- h) Levantar riscos e oportunidades para o negócio.
- i) Analisar todos os dados e descrever a conclusão.

1.3 METODOLOGIA

Os dados usados nesse trabalho para elaborar o plano de negócios foram baseados nas consultas feitas abaixo:

- j) Consulta por e-mail para conhecer os concorrentes, enviados durante dezembro/2016 e janeiro/2017.
- k) Consulta a banco de dados públicos, como IBGE, SEBRAE, etc.
- l) Consulta a pesquisas já realizadas e disponíveis na internet.
- m) Demais consultas via internet.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Antes de iniciar a elaboração de um plano de negócios, precisamos conhecer e entender alguns conceitos que vão direcionar e auxiliar a elaboração de um plano de negócios. E o primeiro conceito é o conceito de marketing. Segundo Kotler (2012) marketing é um conceito amplo e que envolve desde a identificação até a satisfação das necessidades humanas e sociais.

“Vemos, portanto, a administração de marketing como a arte e a ciência de selecionar mercados-alvo e captar, manter e fidelizar clientes por meio da criação entrega e comunicação de um valor superior para o cliente.” (KOTLER, 2012, p.3).

Um dos conceitos centrais do marketing é o de necessidades e demandas. Necessidades são os requisitos básicos que todo ser humano tem, como comida, água, etc. Já uma demanda, segundo Kotler (2012), é uma necessidade por um produto específico, sustentado pela capacidade de compra. Outro conceito central e que precisa ser estudado é a concorrência. Esses são todos os substitutos rivais, reais e potenciais que um comprador para considerar na hora da contratação de um serviço similar ao seu, segundo Kotler (2012).

As ferramentas de marketing foram classificadas em 4 tipos, denominados os 4 Ps do marketing: produto, preço, praça e promoção (do inglês, *product, price, place and promotion*). Estes 4 pilares devem sustentar toda a estratégia da empresa de forma e ser bem sucedida. Não entrando em detalhes, mas falando especificamente da praça (localização), essa é uma das principais decisões quando esta elaborando o plano de negócios para abertura de um estúdio de pilates. De acordo com Miguel Daud e Walter Rabelo (2007), é muito importante o conceito de área de influência, sendo a densidade populacional ao redor do empreendimento uma das variáveis a ser considerada.

“Estar no lugar certo é meio caminho andado para realizar boas vendas”. (Miguel Daud e Walter Rabelo, 2007).

Além dos 4 pilares descritos acima, a análise SWOT, do inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats*, é uma avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa. Segundo Kotler (2012), trata-se de um meio para monitorar o ambiente externo e interno.

Porém, nada poderá ser vendido se o cliente não ver valor no seu produto e/ou serviço. A criação de valor é fundamental para que se crie a demanda pelo seu serviço e a satisfação do cliente garante que você tenha um excelente serviço. Segundo Kotler (2012), criar clientes fiéis é a essência do negocio. E de fato, sem clientes, não há negócios, não há serviços, não há empresa. E uma estratégia para capturar e fidelizar clientes é através da estratégia de diferenciação, ou seja, oferecer algo que seus concorrentes não oferecem, de forma a se tornar melhor que eles.

3 PLANO DE NEGÓCIOS

3.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Este plano de negócios demonstra a viabilidade da abertura de um novo estúdio de pilates no bairro Água Verde, em Curitiba. Serão fornecidas aulas de pilates com aparelhos, para todas as idades e condições (gestantes, idosos, adultos, etc.). O capital a ser investido é relativamente baixo (próximo a R\$ 35.000,00) e o prazo de retorno é entre 24 e 36 meses, sendo conservador. Normalmente fica abaixo dos 24 meses. O faturamento bruto anual estimado será de R\$ 140.000, com uma lucratividade superior a 50%.

3.1.1 Apresentação da empresa

O estúdio de pilates irá atuar no setor de serviços a população, através de aulas do método. A empresa inicialmente será enquadrada como MEI – Microempreendedor Individual, o qual possui uma tributação específica. O seu capital social será de aproximadamente R\$ 35.900, sendo dividido igualmente entre seus dois sócios. Aproximadamente 60% do valor do capital será próprio e o restante será financiado.

3.1.2 Visão

Proporcionar melhoria na qualidade de vida de seus alunos, cuidando da saúde e do bem-estar das pessoas através da prevenção, aprimoramento e reabilitação de lesões.

3.1.3 Dados dos empreendedores

Os empreendedores serão: William Fachardo Junqueira, Engenheiro Mecânico, responsável pelo marketing e financeiro do estúdio e Renata Luz Machado Junqueira, Educadora Física, responsável pelas aulas, orientações e treinamentos técnicos.

3.2 PLANO DE MARKETING

Para elaboração do plano de marketing, foi feito um estudo dos clientes, de modo a conhecer quem eles são e como os satisfazer. O público-alvo do estúdio de pilates são todas as pessoas, independente do sexo, da faixa etária entre 18 a 70 anos e pertencentes à classe média e alta, que normalmente residem ou trabalham/estudam próximo ao local do estúdio.

Ele está disposto a pagar um bom valor pelo bem-estar proporcionado pelo Pilates, superior ao valor de uma academia. Eles procuram o pilates por ser um trabalho individualizado e especializado, trazendo resultados mais rápidos que uma academia comum. Normalmente a frequência é de 2x na semana, pois 1x o resultado é mais demorado e 3x é difícil em função da disponibilidade de ambos (professor e/ou aluno).

3.2.1 Estratégia de produto

O principal serviço prestado por essa empresa será aulas de pilates com aparelhos e solo para todas as pessoas que buscam aumentar o seu bem-estar, seja prevenindo ou tratando lesões, correções posturais, etc.

O serviço será cobrado através de mensalidades, que irão variar conforme a quantidade de aulas semanais que o aluno deseja e/ou necessita (variando de 1 a 3 aulas semanais).

3.2.2 Estratégia de localização

Para a definição do local do empreendimento, partiu-se da premissa que o público alvo, na sua maioria, quer se deslocar o mínimo possível para ir até o estúdio. Ou seja, ele deve ser próximo a sua residência ou local de trabalho, evitando grandes deslocamentos ou saídas das rotas rotineiras. Assim sendo, a decisão da localização do negócio tomou como informações a população dos bairros, assim como sua densidade e renda média.

Assim sendo, o bairro escolhido foi Água Verde, pois baseado nos dados do Censo 2010, o bairro está entre os 10 mais populosos de Curitiba, sendo o 2º bairro mais denso de Curitiba, atrás somente do Centro. Além disso, mais de 75% da sua população tem rendimento superior a cinco salários mínimos (média em Curitiba:

14%) e aproximadamente 50% da população do bairro tem rendimento superior a 10 salários mínimos (média em Curitiba: 9,9%). Também tem bairros próximos que possuem condições de renda similar, como Batel, Seminário e Vila Izabel, aumentando o potencial público-alvo.

Além disso, a região possui vasta área de serviços e comércio, aumentando o potencial público.

3.2.3 Estratégia de preço

Para a formação de preço, foram tomados em conta diversos fatores, como valor agregado do serviço para o público alvo, localização, renda média familiar, análise dos concorrentes e os custos do estúdio (fixos e variáveis).

Uma vez escolhida a localização, foi feita um estudo da concorrência no bairro e proximidades, para levantamento dos serviços prestados, diferenciais e preços. A tabela 01 apresenta o levantamento dos preços durante os meses de dezembro/2016 e janeiro/2017.

TABELA 01. Valor dos concorrentes na região e proximidades.

Frequência	Mensalidade			Valor por aula		
	1x	2x	3x	1x	2x	3x
Estúdio A	180	320		45,00	40,00	
Estúdio B	180	260	350	45,00	32,50	29,17
Estúdio C		440			55,00	
Estúdio D	195	295	395	48,75	36,88	32,92
Estúdio E		310	410		38,75	34,17
Estúdio F	140	240	290	35,00	30,00	24,17
Estúdio G		275	385		34,38	32,08
Estúdio H	170	250	340	42,50	31,25	28,33
Estúdio I	160	260	360	40,00	32,50	30,00
Estúdio J		320	420		40,00	35,00
Média	170,83	297,00	368,75	42,71	37,13	30,73

FONTE: o autor (2017).

Sendo assim, foram definidos os valores por aula (mensal), entre 5 a 10% acima da média dos preços levantados, devido ao diferencial oferecido que é a avaliação física. A tabela 02 demonstra os valor da aula e consequentemente os valores das mensalidades. Para o plano trimestral será concedido 5% de desconto e

para o plano semestral será concedido 10% de desconto nos valores das mensalidades.

TABELA 02. Preço da hora/aula e mensalidade do estúdio.

	Valor/aula	Mensalidade	Plano Trimestral	Plano Semestral
1x semana	45,00	180,00	170,00	160,00
2x semana	40,00	320,00	305,00	290,00
3x semana	35,00	420,00	400,00	380,00

FONTE: o autor (2017).

3.2.4 Estratégia de promoção

Devido às características do negócio e seu público alvo, as estratégias de promoção definidas foram:

- Internet e mídias sociais, devido à facilidade, baixo custo e atingimento de um grande público;
- Mensagens de texto no celular dos alunos cadastrados;
- Folhetos, distribuídos em academias e clínicas, onde potencialmente estão alguns dos clientes, além de grandes centros (supermercados, por exemplo) e em sinaleiros do bairro.
- Indicação dos próprios alunos, pois é bastante eficaz. Além da indicação pelo excelente serviço prestado, brindes serão dados para divulgação do estúdio, como camisetas, bonés, chinelos, etc.

3.3 PLANO OPERACIONAL

3.3.1 Layout

O layout será definido junto com o fornecedor dos equipamentos, pois normalmente oferecem esse tipo de assistência gratuitamente. Como eles tem as dimensões exatas dos aparelhos, fica mais fácil à definição do layout previamente. Para tanto, o espaço necessário para o estúdio varia de 40 a 100 m². Além de uma área para exercícios no solo, o estúdio conterà os quatro equipamentos básicos do pilates:

- a) CADILLAC
- b) LADDER BARREL

- c) REFORMER
- d) STEP CHAIR

3.3.2 Capacidade Instalada

Considerando o horário de atendimento de segunda a quinta das 7h às 11h (5 aulas) e das 13h às 19h (7 aulas) e na sexta das 7h às 11h (5 aulas), a capacidade máxima de aulas por semana é de 53. Considerando que iremos atender no máximo 2 alunos por aula, o número máximo de alunos é de aproximadamente 50 alunos (se a grande maioria fizer 2 aulas por semana), variando conforme a frequência de cada aluno.

3.3.3 Processos operacionais

Como um dos diferenciais do estúdio, iremos oferecer gratuitamente no horário da 1ª aula uma avaliação física, para melhor entender o que o cliente espera e como poderemos atendê-lo da melhor maneira possível. Assim sendo, iremos seguir o seguinte processo operacional:

- Aula experimental grátis, antes da matrícula;
- Avaliação física na primeira aula;
- Aulas individuais e/ou em duplas;
- Reavaliação física a cada 3 meses, para verificação das melhorias.

3.3.4 Necessidade de pessoal

Para o funcionamento do estúdio, será necessário pelo menos 1 professor (graduado em educação física ou fisioterapia, com curso de pilates reconhecido pela Associação Brasileira de Pilates) e 1 diarista. Futuramente, considerando o plano de expansão, poderá ser incluída ainda uma secretária e mais professores.

3.4 PLANO FINANCEIRO

3.4.1 Investimentos fixos

Os investimentos fixos são todos os bens necessários para o funcionamento do negócio e estão listados na tabela 03.

TABELA 03. Investimentos fixos

Tipo	Descrição	Quantidade	Valor unitário	Total
Máquinas e equipamentos	Ladder Barrel	1	R\$ 1.941,00	R\$ 1.941,00
	Cadillac	1	R\$ 7.622,00	R\$ 7.622,00
	Step Chair	1	R\$ 3.179,00	R\$ 3.179,00
	Reformer	1	R\$ 6.253,00	R\$ 6.253,00
	Subtotal			R\$ 18.995,00
Móveis e utensílios	Balcão de atendimento	1	R\$ 1.250,00	R\$ 1.250,00
	Poltrona presidente standard giratória com braço	1	R\$ 282,00	R\$ 282,00
	Longarina 3 lugares	1	R\$ 700,00	R\$ 700,00
	Roupeiro de aço 12 portas	1	R\$ 495,00	R\$ 495,00
	Roupeiro de aço 4 portas com 3 divisores	1	R\$ 599,00	R\$ 599,00
	Subtotal			R\$ 3.326,00
Computadores	Impressora	1	R\$ 350,00	R\$ 350,00
	Telefone com identificador	1	R\$ 100,00	R\$ 100,00
	Subtotal			R\$ 450,00
Total - Investimentos Fixos				R\$ 22.771,00

FONTE: o autor (2017).

3.4.2 Capital de giro

O cálculo do capital de giro necessário foi feito tomando em conta o ciclo financeiro. Considerando que todas as contas devem ser pagas a vista e que parte do recebimento será em dinheiro e outra parte em cartão de crédito, que leva cerca de 30 dias para receber, o caixa mínimo deve ser de aproximadamente 15 dias, ou seja, algo em torno de R\$ 3.200. Além disso, para cobrir os primeiros meses que terão resultado negativo, foi considerado R\$ 7.000 adicionais.

3.4.3 Investimentos pré-operacionais

Investimentos pré-operacionais são aqueles gastos realizados antes do início das atividades e serão mostrados conforme tabela abaixo:

TABELA 04. Investimentos pré-operacionais

Descrição	Quantidade	Valor unitário	Total
Despesas de legalização	1	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00
Reformas	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
Divulgação de lançamento	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Total - Investimentos pré-operacionais			R\$ 10.000,00

FONTE: o autor (2017).

3.4.4 Custos fixos

Os custos fixos são todos aqueles que devem ser pagos, independente da quantidade de aula e/ou alunos do estúdio. Não variam mês a mês.

TABELA 05. Custos Fixos

Custos Fixos	
Salário fixo + encargos	R\$ 600,00
Contribuição do Microempreendedor Individual - MEI	R\$ 51,85
Depreciação	R\$ 193,51
Diarista	R\$ 500,00
Material de Limpeza	R\$ 50,00
Telefone + Internet	R\$ 100,00
Energia Elétrica	R\$ 100,00
IPTU	R\$ 43,00
Condomínio	R\$ 360,00
Aluguel	R\$ 850,00
Total	R\$ 2.848,36

FONTE: o autor (2017).

3.4.5 Custos variáveis

São inclusos todos os custos que variam conforme a quantidade de alunos e/ou aula, como a parte variável do salário do professor e a taxa de cartão de crédito sobre o faturamento.

TABELA 06. Custos Variáveis

Custos Variáveis	
Salário variável (R\$ 12/aula)	R\$ 3.984,00
Gastos com vendas – taxa cartão de crédito	R\$ 406,25
Total	R\$ 4.390,25

FONTE: o autor (2017).

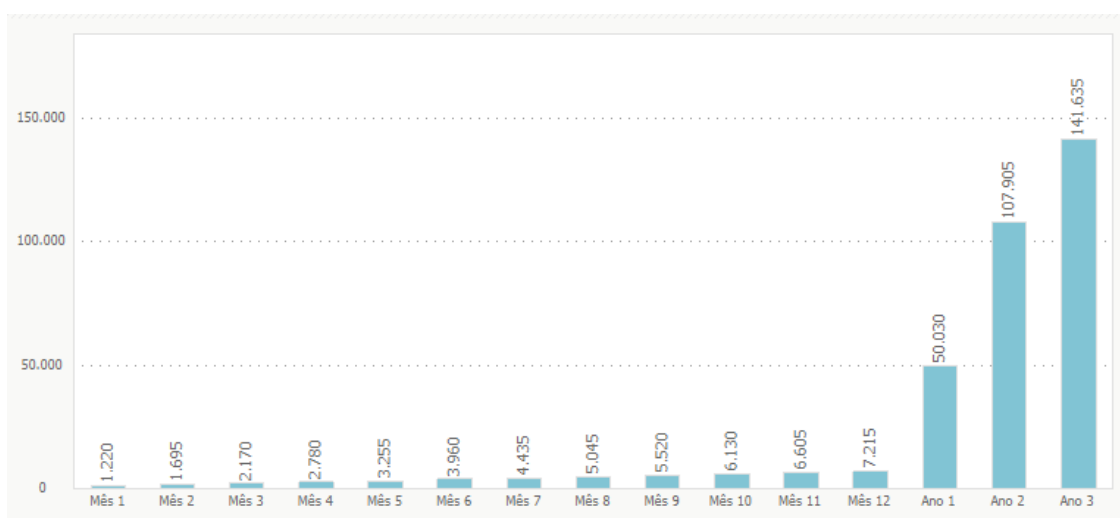
3.4.6 Faturamento mensal

Para estimar o faturamento mensal, foi considerado um aumento gradativo no numero de alunos a fim de garantir pelo menos 60% de taxa de ocupação das aulas do estúdio no primeiro ano, 70% no segundo ano e 80% no terceiro ano. Para efeitos de cálculo, considerou-se também uma proporção de 5% para os alunos que

farão 3x na semana, 70% para os alunos que farão 2x na semana e 25% para os alunos que farão 1x na semana.

Com essas premissas e baseado no valor da mensalidade já exposta nos itens acima, o faturamento do primeiro ano será de R\$ 50.030, do segundo ano será de R\$ 107.905 e do terceiro ano será de R\$ 141.635, conforme mostra a figura 1.

FIGURA 1 – Faturamento Mensal



FONTE: o autor (2017).

3.4.7 Demonstrativo de resultados e indicadores de viabilidade

Através do demonstrativo de resultados e indicadores de viabilidade, conseguimos avaliar se o empreendimento é viável financeiramente ou não. Desde o 1º ano, já é possível ter lucro mesmo que pequeno, pois se trata de um ano de prospecção de novos alunos e aumento da taxa de ocupação. A partir do 2º ano, existe ainda um pequeno incremento da taxa de ocupação (de 60% para 70%), porém é um ano mais estável, alcançando lucro líquido de quase R\$ 50.000. Assim sendo e considerando o investimento total de quase R\$ 43.000, em menos de 2 anos já temos o retorno do investimento. A lucratividade do 2º e 3º ano, respectivamente é de 46,1% e 55,7%, o que pode ser considerado um excelente nível de lucratividade. O fluxo de caixa mensal pode ser verificado no Anexo A.

TABELA 07. Demonstrativo de resultados

Demonstrativo de resultados	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Receita total com vendas	R\$ 50.030	R\$ 107.905	R\$ 141.635
Custos variáveis totais	R\$ 14.460	R\$ 23.986	R\$ 28.614
Margem de contribuição	R\$ 35.570	R\$ 83.919	R\$ 113.021
Índice de margem de contribuição	71%	78%	80%
Custos fixos finais	R\$ 34.180	R\$ 34.180	R\$ 34.180
Resultado operacional	R\$ 1.390	R\$ 49.739	R\$ 78.841

FONTE: o autor (2017).

TABELA 08. Indicadores de viabilidade

Indicadores de Viabilidade	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Ponto de Equilíbrio	R\$ 48.075	R\$ 43.950	R\$ 42.834
Lucratividade	2,8%	46,1%	55,7%
Rentabilidade	3,2%	115,9%	183,7%

FONTE: o autor (2017).

3.4.8 Construção de Cenários

A construção de cenários é uma ferramenta importante para verificar quais serão os impactos caso as premissas (faturamento) desse plano de negocio seja um pouco diferente, tanto inferior (cenário pessimista) quanto superior (cenário otimista). Podemos verificar que mesmo no cenário pessimista, considerando uma redução de 20% no faturamento, alcançamos um índice de lucratividade próximo a 50% no terceiro ano, porém o prazo de retorno do investimento passa dos 23 meses para 30 meses. Já no cenário otimista, considerando faturamento 10% maior, o prazo de retorno é menor do que os 23 meses e os índices de lucratividade e rentabilidade melhoram um pouco.

TABELA 09. Demonstrativo de resultados dos cenários pessimista e otimista

Demonstrativo de resultados	Cenário pessimista (-20%)			Cenário otimista (+10%)		
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Receita total com vendas	R\$ 40.024	R\$ 86.324	R\$ 113.308	R\$ 55.033	R\$ 118.696	R\$ 155.799
Custos variáveis totais	R\$ 11.568	R\$ 19.189	R\$ 22.891	R\$ 15.906	R\$ 26.385	R\$ 31.476
Margem de contribuição	R\$ 28.456	R\$ 67.135	R\$ 90.417	R\$ 39.127	R\$ 92.311	R\$ 124.323
Índice de margem de contribuição	71%	78%	80%	71%	78%	80%
Custos fixos finais	R\$ 34.180	R\$ 34.180	R\$ 34.180	R\$ 34.180	R\$ 34.180	R\$ 34.180
Resultado operacional	-R\$ 5.724	R\$ 32.955	R\$ 56.236	R\$ 4.947	R\$ 58.130	R\$ 90.143

FONTE: o autor (2017).

TABELA 10. Indicadores de viabilidade dos cenários pessimista e otimista

Indicadores de Viabilidade	Cenário pessimista (-20%)			Cenário otimista (+10%)		
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Ponto de Equilíbrio	R\$ 48.075	R\$ 43.950	R\$ 42.834	R\$ 48.075	R\$ 43.950	R\$ 42.834
Lucratividade	-14,3%	38,2%	49,6%	9,0%	49,0%	57,9%
Rentabilidade	-13,3%	76,8%	131,1%	11,5%	135,5%	210,1%

FONTE: o autor (2017).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pesquisas do SEBRAE e IBPT mostram que um grande número de empresas, principalmente microempresas, encerram suas atividades até os 5 anos de vida, contribuindo para uma taxa de mortalidade alta desse porte de empresas. Ainda segundo o estudo do IBPT, a principal justificativa para essa alta taxa é a falta de planejamento e informações de mercado.

Dessa forma, a elaboração do plano de negócios é fundamental para levantar todos os dados e informações necessárias antes de abrir um empreendimento, de forma a verificar sua viabilidade, capital de giro, investimento inicial e demais fatores. Além disso, para um estúdio de pilates, a definição da localização é uma das decisões mais importantes para o sucesso do negócio.

Através da elaboração desse plano de negócios pode-se verificar que a abertura de um novo estúdio de pilates é possível na cidade de Curitiba, com uma localização adequada e alcançando bons índices de rentabilidade e lucratividade, o que possibilita a comparação a outros tipos de investimentos/empreendimentos. Além disso, o investimento total não é alto.

Mesmo com a criação de um cenário pessimista (-20% de faturamento), verificou-se que o negócio ainda é rentável, o que dá uma margem de segurança para abertura do estúdio, caso tenha sido muito otimista no número de alunos matriculados.

Como esse é um mercado que está em constante crescimento e as variáveis ambientais são dinâmicas, é sempre necessário ficar atentos às mudanças dessas variáveis e reagir a tempo para que o empreendimento continue rentável. Para isso, uma matriz SWOT (Anexo B) foi elaborada para verificar quais são as oportunidades

e ameaças ao negocio, assim como as fraquezas e fortalezas dessa proposta de estúdio.

REFERÊNCIAS

KOTLER, Philip., KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing. 14 ed.** – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

DAUD, Miguel.; Rabello, Walter. **Marketing de varejo.** São Paulo. Editora Bookman, 2007.

IPPUC – **Análise do Censo - População, 2010.** Disponível em: http://www.ippuc.org.br/visualizar.php?doc=http://admsite2013.ippuc.org.br/arquivos/documentos/D356/D356_003_BR.pdf. Acesso em: 19/12/2016.

IPPUC – **Análise do Censo - Rendimento: Comparação de Curitiba 2000 e 2010 - Comparação entre Capitais - Análise por Bairro, 2010.** Disponível em: http://www.ippuc.org.br/visualizar.php?doc=http://admsite2013.ippuc.org.br/arquivos/documentos/D356/D356_005_BR.pdf. Acesso em: 19/12/2016.

Ministério da Saúde – **VIGITEL 2013 – Vigilância de fatores de risco e proteção para doenças crônicas por inquérito telefônico 2013.** Disponível em: <http://portalarquivos.saude.gov.br/images/pdf/2014/dezembro/09/Vigitel-2013.pdf>. Acesso em: 19 mar 2015.

Ministério da Saúde – **VIGITEL 2014 – Vigilância de fatores de risco e proteção para doenças crônicas por inquérito telefônico 2014.** Disponível em: <http://portalarquivos.saude.gov.br/images/pdf/2015/abril/15/PPT-Vigitel-2014-.pdf>. Acesso em: 20 dez 2016.

Portal Brasil - **Pesquisa revela aumento na pratica de atividades físicas.** Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/saude/2014/05/pesquisa-revela-aumento-na-pratica-de-atividades-fisicas>. Acesso em 29 mar 2015.

IBPT - **Causas de Desaparecimento das Micro e Pequenas Empresas.** Disponível em: <http://www.ibpt.com.br/img/uploads/novelty/estudo/701/CausasDeDesaparecimentoDasMicrosEPequenasEmpresas.pdf>. Acesso em 20/12/2016.

SEBRAE - **Sobrevivência das Empresas no Brasil.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf>. Acesso em 20/12/2016.

ANEXO A – FLUXO DE CAIXA MENSAL

QUADRO 1 – Fluxo de caixa do primeiro ano

Meses		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Condições:													
Numero de alunos	-	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26
Qtdade máx de aulas	por semana	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Qtdade de aulas	por semana	8	11	14	18	20	23	25	27	28	30	31	33
Taxa de ocupação		14,8%	20,4%	25,9%	33,3%	37,0%	42,6%	46,3%	50,0%	51,9%	55,6%	57,4%	61,1%
Mensalidade Média		305	283	271	278	271	283	277	280	276	279	275	278
Salário Base (R\$/h)	R\$/h	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Faturamento Bruto	Mensal	1.220	1.695	2.170	2.780	3.255	3.960	4.435	5.045	5.520	6.130	6.605	7.215
Custos		3.271	3.430	3.590	3.801	3.912	4.079	4.190	4.305	4.368	4.484	4.547	4.663
Custos fixos:		2.848	2.848	2.848	2.848	2.848	2.848	2.848	2.848	2.848	2.848	2.848	2.848
Custos variáveis:		423	582	741	953	1.064	1.230	1.341	1.457	1.520	1.636	1.699	1.814
Resultado operacional	R\$	-2.051	-1.735	-1.420	-1.021	-657	-119	245	740	1.152	1.646	2.058	2.552
Resultado acumulado	R\$	-2.051	-3.787	-5.206	-6.227	-6.885	-7.003	-6.758	-6.018	-4.867	-3.221	-1.163	1.390

FONTE: o autor (2017).

QUADRO 2 – Fluxo de caixa do segundo ano

Meses		13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Condições:													
Numero de alunos	-	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
Qtdade máx de aulas	por semana	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Qtdade de aulas	por semana	33	34	34	35	35	35	36	36	37	37	38	38
Taxa de ocupação		61,1%	63,0%	63,0%	64,8%	64,8%	64,8%	66,7%	66,7%	68,5%	68,5%	70,4%	70,4%
Mensalidade Média		274	278	279	280	276	277	278	275	276	277	277	274
Salário Base (R\$/h)	R\$/h	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Faturamento Bruto	Mensal	7.385	7.785	8.090	8.395	8.565	8.870	9.175	9.345	9.650	9.955	10.260	10.430
Custos		4.668	4.729	4.738	4.796	4.802	4.811	4.869	4.874	4.932	4.942	5.000	5.005
Custos fixos:		2.848	2.848	2.848	2.848	2.848	2.848	2.848	2.848	2.848	2.848	2.848	2.848
Custos variáveis:		1.820	1.880	1.890	1.948	1.953	1.963	2.021	2.026	2.084	2.094	2.151	2.157
Resultado operacional	R\$	2.717	3.056	3.352	3.599	3.763	4.059	4.306	4.471	4.718	5.013	5.260	5.425
Resultado acumulado	R\$	4.107	7.163	10.515	14.113	17.877	21.936	26.242	30.712	35.430	40.443	45.703	51.128

FONTE: o autor (2017).

QUADRO 3 – Fluxo de caixa do terceiro ano

Meses		25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Condições:													
Numero de alunos	-	39	40	41	42	42	43	43	44	44	45	45	46
Qtdade máx de aulas	por semana	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Qtdade de aulas	por semana	39	40	41	41	41	42	42	43	43	43	43	44
Taxa de ocupação		72,2%	74,1%	75,9%	75,9%	75,9%	77,8%	77,8%	79,6%	79,6%	79,6%	79,6%	81,5%
Mensalidade Média		275	276	277	274	274	275	275	276	276	276	276	277
Salário Base (R\$/h)	R\$/h	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Faturamento Bruto	Mensal	10.735	11.040	11.345	11.515	11.515	11.820	11.820	12.125	12.125	12.430	12.430	12.735
Custos		5.063	5.121	5.178	5.184	5.184	5.241	5.241	5.299	5.299	5.309	5.309	5.367
Custos fixos:		2.848	2.848	2.848	2.848	2.848	2.848	2.848	2.848	2.848	2.848	2.848	2.848
Custos variáveis:		2.214	2.272	2.330	2.335	2.335	2.393	2.393	2.451	2.451	2.461	2.461	2.518
Resultado operacional	R\$	5.672	5.919	6.167	6.331	6.331	6.579	6.579	6.826	6.826	7.121	7.121	7.368
Resultado acumulado	R\$	56.800	62.720	68.887	75.218	81.549	88.128	94.706	101.532	108.358	115.479	122.600	129.969

FONTE: o autor (2017).

ANEXO B – MATRIZ SWOT

QUADRO 4 – MATRIZ SWOT

Strengths (Forças)	Weaknesses (Fraquezas)
<ul style="list-style-type: none"> - Professores qualificados somente com cursos reconhecidos pela Associação Brasileira de Pilates; - Disponibilização de avaliação física para acompanhamento dos resultados; - Pagamento diferenciado para reter os melhores profissionais; - Participação em workshops e cursos para aprimorar o nível das aulas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estúdio iniciante; - Carteira de clientes a ser construída.
Opportunities (Oportunidades)	Threats (Ameaças)
<ul style="list-style-type: none"> - Mercado potencial em crescimento; - Baixo ponto de equilíbrio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Grande número de concorrentes, considerando também outros estabelecimentos para atividades físicas (Academias, crossfit, etc.).

FONTE: o autor (2017).